

LA CONTRIBUCIÓN DE COCA-COLA FEMSA A LA PAZ EN COLOMBIA

Coca-Cola Femsa había participado en diferentes iniciativas que apoyaban el proceso de desmovilización y reintegración de excombatientes en Colombia. A pesar del éxito alcanzado, el impacto de estas acciones era todavía insignificante. Ahora debía decidir difundir las iniciativas, para motivar e incrementar el número de empresas participantes en el programa de reintegración.

ROSA AMELIA GONZÁLEZ, GERARDO LOZANO Y FRANCISCO LAYRISSE

En 2007, el marco de la celebración de los ochenta años de Coca-Cola, José Antonio Fernández Carbajal, director general ejecutivo de Femsa, le preguntó al entonces presidente de Colombia Álvaro Uribe: «¿Cómo puede Femsa ayudar a Colombia?». El exmandatario respondió sin dudar: «Colaborar con el proceso de reintegración».

Desde comienzos del año 2000 el gobierno de Colombia había logrado reducir considerablemente la amenaza de los grupos ilegales armados y, a raíz de ello, empezó a tratar de atraer al sector empresarial para hacerlo copartícipe en la

solución de un problema naciente: «¿Qué hacer con las 50.000 personas que están dejando las armas?». Al aceptar la invitación del presidente, Fernández Carbajal designó a Felipe Márquez, director de asuntos corporativos de Coca-Cola Femsa Colombia, como responsable del asunto y le pidió a la dirección de la empresa que analizara la mejor manera de participar.

Habían transcurrido cuatro años desde que aparecieron por todas las áreas comunes de la empresa carteles que decían: «Dos horas de tu tiempo a la semana para ayudar a Colombia a ser un mejor país». Aunque no había sido fácil vencer los miedos y el resentimiento que trajo consigo el conflicto armado, Márquez y el resto de las personas que trabajaban para Coca-Cola Femsa en Colombia se sentían muy complacidos de la labor realizada. No tenían duda de que el sector privado podía contribuir de manera decisiva al proceso de paz en Colombia, pero se requería mayor participación del empresario; si bien la difusión de la experiencia de Coca-Cola Femsa había contribuido a entusiasmar a algunos, parecía que el trabajo realizado hasta ahora era insuficiente.

Durante la semana siguiente se reunió el comité directivo para evaluar la planificación y el presupuesto del año 2012. Voceros del gobierno habían dejado entrever que estarían muy complacidos si Coca-Cola Femsa publicitara mucho más su actividad a

favor del proceso de reintegración, lo cual hasta el momento se había divulgado exclusivamente en la prensa gratuita. Márquez tenía que reunir cuanto antes a su equipo para examinar las opciones de la compañía, que presentaría luego a Fernández. ¿Debían seguir con la misma política de publicidad gratuita o emprender una campaña de comunicación más sistemática? De optar por el segundo camino, ¿cuáles serían los riesgos y cómo gestionarlos?

Femsa

Femsa nació en 1890 con la fundación de Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, Nuevo León, México, por la iniciativa de un grupo de empresarios de la región. Participaba principalmente en las industrias de refrescos, tiendas de compras cómodas y cerveza. En mayo de 2003, Femsa inició la producción y la distribución de productos de la marca Coca-Cola en otros países de Latinoamérica y se convirtió al poco tiempo en la franquicia más grande de esta marca en Colombia y América Latina.

La sostenibilidad era una parte esencial de la cultura de la empresa. Todos sus negocios, nacionales y foráneos, seguían la premisa de crear simultáneamente valor económico, social y ambiental para sus colaboradores y las comunidades donde operaban. Esta filosofía fue adoptada de inmediato, al entrar al mercado colombiano.

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «La contribución de Coca-Cola Femsa a la paz en Colombia» fue resumido del original por los autores.

Rosa Amelia González, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Gerardo Lozano y Francisco Layrisse, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Colombia y el conflicto armado

El inicio del conflicto armado se remonta a finales del siglo XIX. Sin embargo, fue a mediados del siglo XX cuando la violencia recrudeció. Durante los últimos cuarenta años del conflicto se enfrentaron las fuerzas de seguridad y los paramilitares, apoyados por el ejército, contra grupos

organismo creado específicamente para esta labor: la Alta Consejería para la Reintegración (ACR).

El propósito del nuevo modelo era la inserción laboral de los desmovilizados, ya fuera como empleados de una empresa o al frente de iniciativas de negocios que ofrecieran servicios o productos. La ACR

sino de imagen, tiempo y capacidades. Se sopesaron los riesgos de cada opción de actuación y, finalmente, la compañía decidió apoyar una iniciativa que obedecía los lineamientos de su programa de responsabilidad social empresarial e implicaba un riesgo moderado y una mayor participación de la empresa: el programa Banco de Tiempo.

En el encuentro entre la ACR y Coca-Cola Femsa se dieron a conocer opciones de apoyo que iban desde contratar a personas desmovilizadas hasta aportar a un fondo de inversión cuyos rendimientos podrían financiar proyectos con los desmovilizados

guerrilleros en una lucha por el control del territorio y los recursos económicos. En este conflicto, la población civil fue la más afectada.

En los últimos veinte años el conflicto cobró las vidas de al menos 70.000 personas, la gran mayoría de ellas civiles, ajenas al combate. Decenas de miles de personas fueron secuestradas, «desaparecidas» y torturadas; con el resultado de que más de tres millones de personas se vieran obligadas a abandonar sus hogares.

La protección de los derechos humanos y la necesidad de una solución que remediara la situación de las personas afectadas por el conflicto fueron las razones principales para que, en agosto de 2002, el entonces presidente Álvaro Uribe implementara la Política de Defensa y Seguridad Democrática (PDSO). La PDSO abrió una salida para que las personas desmovilizadas conjuntamente con sus grupos armados, o las que decidieran voluntariamente abandonar estos grupos de manera individual, pudieran vivir en la legalidad.

Alta Consejería para la Reintegración

Como parte de la PDSO se reglamentó el programa de desmovilización voluntaria de los miembros de las organizaciones armadas al margen de la ley (grupos guerrilleros y grupos de autodefensa), que ofreció una alternativa para que esas personas reiniciaran su vida y abandonaran definitivamente la clandestinidad. Mediante el programa, el desmovilizado recibía del gobierno ayuda psicosocial, capacitación académica, acceso a servicios de salud y una ayuda económica mensual. El programa tuvo tanto éxito que, para el año 2006, la tasa de desmovilización creció significativamente y dejó rápidamente obsoletas las medidas que hasta ese momento se habían aplicado.

El gobierno vio la necesidad de ampliar el modelo de inserción a corto plazo, mediante un programa que puso especial énfasis en educación y capacitación. El programa no tenía límite de tiempo, pero sí condicionaba los beneficios sociales y económicos a los resultados del beneficiado. El nuevo modelo fue aplicado por un

entendió que era fundamental la participación del sector privado en la ruta de reintegración. Esta tarea no era sencilla, ya que las empresas fueron víctimas de constantes ataques de estos grupos.

El encuentro entre Coca-Cola Femsa y la ACR

La participación de un importante personaje del mundo de los negocios, Frank Pearl, como alto consejero de Reintegración fue clave en los esfuerzos de la organización para acercarse a la iniciativa privada. Pearl se encargó de la creación de un programa con una perspectiva privada que ofreció a las empresas varias opciones para colaborar en el proceso de reintegración.

La primera empresa que Frank Pearl visitó fue Coca-Cola Femsa. Demostrar que una empresa de esa envergadura vencía el miedo y estaba dispuesta a participar en las diferentes iniciativas de paz podía allanar el camino para que muchas otras empresas lo hicieran. En el encuentro entre la ACR y Coca-Cola Femsa se dieron a conocer opciones de apoyo que iban desde contratar a personas desmovilizadas hasta aportar a un fondo de inversión cuyos rendimientos podrían financiar proyectos con los desmovilizados.

A pesar de las diferentes opciones de apoyo que presentó la ACR, se acordó que la empresa buscaría la forma más elegante de rechazar la propuesta. En la compañía se tenía la sensación —compartida por muchas personas naturales y jurídicas en Colombia— de que la reintegración era una obligación exclusiva del Estado y que el conglomerado empresarial era víctima del conflicto. Sin embargo, esta decisión cambió radicalmente en el marco del festejo de los ochenta años de Coca-Cola en Colombia, cuando el director general ejecutivo de Femsa, José Antonio Fernández, aceptó la petición del entonces mandatario del país de apoyar el programa de desmovilización.

A partir de ese momento Coca-Cola Femsa restableció el contacto con la ACR y se convirtió en la primera empresa privada en colaborar con el gobierno en los procesos de paz. Se decidió que la inversión de la compañía no fuese monetaria,

Iniciativa Banco de Tiempo

Este proyecto consistía en la participación de ejecutivos y colaboradores de Femsa como instructores y capacitadores de desmovilizados emprendedores, que necesitaban asesoría especializada para que sus negocios o planes de negocio pudiesen prosperar. El equipo encargado de dar a conocer la iniciativa a los colaboradores de la empresa decidió lanzar una exhaustiva campaña de comunicación, pues temían que el personal no quisiera participar debido a los resentimientos de los ciudadanos como consecuencia del conflicto.

Al término de la convocatoria se inició el programa piloto en las instalaciones de Bogotá. Para el total asombro de la empresa y su grupo directivo se registraron sesenta personas, incluyendo dos que habían sido afectadas directamente por la guerrilla. Los voluntarios inscritos, junto con los encargados del programa en la empresa, la ACR, la Fundación Colombia Presente y el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, adaptaron el programa a la realidad de Coca-Cola Femsa, sobre todo pensando en los desmovilizados.

La información que debía llegar al adulto emprendedor tenía que ser práctica, útil y con un lenguaje sencillo. Siguiendo estos parámetros se definieron cinco fases clave del programa: (1) preparación de instructores, (2) formación de formadores, (3) desarrollo de contenidos, (4) encuentro con participantes y (5) capacitación y evaluación.

La primera capacitación no fue fácil para ninguno de los participantes. Tanto voluntarios como desmovilizados sentían temor el uno del otro. Uno de los mayores retos para la empresa era hacerles entender a los beneficiados que no recibirían un apoyo económico o en producto. Por su parte, los beneficiados compartían la incertidumbre sobre el objetivo del programa y el temor a ser juzgados y rechazados por sus acciones pasadas.

En el transcurso de los seis meses de capacitación, tanto voluntarios como beneficiados fueron perdiendo el miedo y cultivando una relación cálida y de aprendizaje mutuo. Al término del primer semestre se graduó la primera generación de emprendedores. Este evento causó furor en los medios de comunicación, quienes se encargaron de posicionar a Coca-Cola Femsa y al programa Banco de Tiempo como un ejemplo.

Para el año 2011 Banco de Tiempo se estaba realizando en seis ciudades. Como producto de la expansión y la replicación del programa, el número total de graduados aumentó y un porcentaje de ellos logró que sus negocios tuvieran resultados positivos. Después del éxito de la primera iniciativa a favor de la desmovilización, la empresa sentía que todavía quedaba mucho por hacer.

Un programa integral: más allá de los desmovilizados

Para seguir la estrategia de todos sus programas de sostenibilidad, Femsa decidió expandir sus iniciativas de contribución a la paz y apoyar el proceso de desmovilización en varios frentes. Para Femsa, el siguiente grupo que debía apoyar era, sin lugar a dudas, el de los soldados. Así arrancó el programa Héroes en Acción, destinado a proveer equipos especiales a los integrantes de las fuerzas armadas que habían sido heridos en combate. El objetivo de este programa fue facilitar la recuperación de los soldados mediante una rehabilitación efectiva. Coca-Cola Femsa apoyó la remodelación de las instalaciones del Batallón de Tolemaida y donó una serie de computadoras especiales para invidentes en el Batallón de Sanidad, equipos de amplificación de sonido y uniformes escolares para los hijos de la policía nacional.

Los programas de apoyo que Femsa aplicó, tanto para desmovilizados como para el apoyo de las fuerzas armadas, motivaron a otras empresas a unirse al proceso de contribución por la paz. Una de estas empresas fue el semanario *Semana*, que por intermedio de su fundación empezó un ambicioso proyecto que tuvo como objetivo reconstruir el pueblo de El Salado, que varios años atrás había sufrido un ataque terrorista que acabó con decenas de vidas y obligó a los sobrevivientes a huir de sus hogares.

La fundación del semanario convocó al sector empresarial y al tercer sector. Este proyecto encajó con las necesidades de Femsa de empezar a trabajar por las víctimas y decidió apoyar donando una planta potabilizadora de agua que brindó al pueblo una fuente confiable y segura de agua.

El proyecto de apoyo a las víctimas abrió un nuevo horizonte para Coca-Cola Femsa, que entendió la importancia de incentivar la reconstrucción de la sociedad. Con esto como objetivo, la empresa vio factible trasladar a Colombia el proyecto Centros Comunitarios de Aprendizajes (CCA). Los CCA eran un proyecto que Femsa había realizado en conjunto con el Tecnológico de Monterrey, una de las instituciones de enseñanza superior más reconocidas de México, que consistía en llevar educación en línea a zonas remotas de escasos recursos.

A diferencia de otros proyectos de paz de la empresa, los CCA implicaban mayor complejidad, pues requerían la participación de más actores, como los gobiernos locales, con los cuales no se

Colombia (ANDI) había decidido replicar el modelo de Banco de Tiempo. En opinión de Santiago Ángel, secretario general de la ANDI, sin la promoción de Coca-Cola Femsa hubiese sido imposible entusiasmar a otras empresas para participar en las iniciativas de reintegración.

En opinión de Alejandro Eder, alto consejero para la Reintegración del nuevo presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, se requería algo más de Coca-Cola Femsa: «¿Qué le pediría ahora a Coca-Cola Femsa? Que hagan una propaganda impulsando la reconciliación, la paz; eso sí se los pido en serio, sin pena. Ellos manejan muy bien la opinión pública y esa es la clave del asunto... Es importante entender los temores de las empresas y los ciudadanos relacionados con estas personas, pero

Los programas de apoyo que Femsa aplicó, tanto para desmovilizados como para el apoyo de las fuerzas armadas, motivaron a otras empresas a unirse al proceso de contribución por la paz

había trabajado aún. A pesar de los obstáculos, el proyecto se implementó y los CCA permitieron un modelo de educación a distancia asequible, sin limitaciones de tiempo y espacio, que empleaba la informática para derribar la brecha tecnológica y transmitir conocimientos, destrezas y capacidades útiles en el mundo de hoy. Como fruto inesperado, los centros se convirtieron en un espacio que permitía la convivencia en una misma aula de excombatientes, víctimas del conflicto armado y la población que vivía en un entorno violento. Así, los CCA contribuían a la construcción del tejido social.

La empresa que inició el cambio

Para la ACR, Coca-Cola Femsa era un aliado clave, porque la empresa se había convertido en el vocero más importante de la cooperación del sector privado con el proceso de reintegración. Con la participación de grandes empresas como Unilever, Bancolombia, Argos, Smufit Kappa, Erecos, Kraft Foods, Harinera del Valle S. A. y Almacenes Éxito, la Fundación de la Asociación Nacional de Empresarios de

debemos saber que nos jugamos la paz».

Felipe Márquez, por su parte, reconocía que pese a los avances logrados la respuesta de las empresas era muy lenta y un poco más de treinta empresas grandes estaban apoyando a la ACR. No entendía por qué todavía había compañías que no se animaban; desde que colaboraban con el proceso no habían tenido amenazas ni actos extorsivos, nada fuera de lo normal. Por el contrario, para la empresa todo había sido ganancia; solamente la exposición en medios (publicidad gratis) había significado un retorno muy importante para la inversión realizada.

Por varias vías había recibido comentarios sobre el interés del gobierno en una campaña de opinión pública más estructurada y masiva. Sospechaba que otros miembros del comité directivo de Femsa también. Para la semana siguiente estaba prevista la reunión y lo mejor sería preparar un documento en el cual se evaluaran las diferentes opciones y sus implicaciones. Llamó a su secretaria para pedirle que convocara a su equipo y comenzar a trabajar cuanto antes.

TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve



¿Qué opinan los expertos?

ROBERTO GUTIÉRREZ

Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

Aunque necesaria, la reputación de la filantropía ha decaído durante las últimas décadas. La contribución de Coca-Cola Femsa a la paz en Colombia es un ejemplo de filantropía necesaria. Voluntarios empleados de esta compañía han capacitado en emprendimiento a desmovilizados, y la empresa ha entregado equipos e instalaciones a otros dos grupos involucrados en el conflicto colombiano: las fuerzas armadas nacionales y las víctimas de la sociedad civil. Cada uno de estos tres grupos necesita todo el apoyo que puedan proveer empresas como la protagonista del caso.

El caso no provee información que permita evaluar los beneficios o considerar aquello por lo cual es posible criticar las acciones filantrópicas. No se conoce el porcentaje de desmovilizados que, luego de la capacitación, «logró que sus negocios tuvieran resultados positivos». Menos aún se encuentra información sobre consecuencias inesperadas, como la generación de relaciones de dependencia entre quienes reciben las donaciones o la evasión de responsabilidades gubernamentales cuando otro asume la prestación de servicios de primera necesidad (agua potable y educación, por ejemplo).

Es loable el esfuerzo de la compañía para aprender y buscar que las intervenciones constituyan un programa integral. Pero es importante, para la empresa y quienes documentan sus acciones, tener una perspectiva crítica que provea información sobre los resultados e impactos del programa. Habría que dejarle el tono laudatorio a las campañas publicitarias que el gobierno quiere para este caso.

Al gobierno le interesa este tipo de ejemplos para conseguir el éxito de su programa de reinserción; sin el apoyo del sector privado, ese éxito sería esquivo. Pero también es fundamental preguntarse cómo pueden las empresas ir más allá de la contribución filantrópica descrita. Para esto es útil examinar algunos temas clave en una sociedad, en particular aquellos que tienen relación con los mercados en los cuales participa una compañía específica. No hay que desatender esta relación porque, de lo contrario, puede pedírsele a la empresa que colabore en áreas que desconoce. Además, abordar estos temas permite a una compañía tener estrategias de metamercado como las descritas por David Bach y David Allen en un artículo titulado «Nonmarket strategies: what every CEO needs to know» (*Sloan Management Review*, 2010).

Uno de esos temas clave para una embotelladora es la conservación ambiental. Dado que sus empaques son parte del problema, sus más grandes contribuciones provendrán de convertirse en parte de la solución para una disposición adecuada de las botellas usadas. La ventaja del compromiso empresarial en un tema como

se destacan los derechos humanos, la transparencia y la lucha contra la corrupción, el fortalecimiento del tejido social (creación de capital social), la inclusión económica, social y cultural de los sectores de menores recursos y la defensa del ambiente. Adicionalmente, la acción de las empresas en estos nuevos ámbitos es

No hay que abandonar la filantropía cuando esta sea necesaria y no cause efectos indeseables. Sí hay que complementarla con la responsabilidad por las externalidades negativas de la operación empresarial o con el aprovechamiento de oportunidades para la generación de externalidades positivas

este, importante para la sociedad y relacionado con sus mercados, es contar con conocimiento y experiencia para abordarlo y tener un interés directo en hacerlo.

No hay que abandonar la filantropía cuando esta sea necesaria y no cause efectos indeseables. Sí hay que complementarla con la responsabilidad por las externalidades negativas de la operación empresarial o con el aprovechamiento de oportunidades para la generación de externalidades positivas. La madurez de una sociedad civil está en exigir a las empresas compromisos de aumentar sus contribuciones y disminuir al mínimo sus efectos nocivos. ¿Cuán lejos estamos?

JOSEFINA BRUNI

Profesora del IESA

¿Quién hubiera imaginado a una productora de refrescos metida en la actividad de reinserción de excombatientes? El caso Coca-Cola Femsa es representativo de una nueva tendencia mundial en lo relativo a la responsabilidad social empresarial.

El ámbito de acción social de las empresas se ha ampliado de manera significativa en las últimas dos décadas. Tradicionalmente, la filantropía empresarial se concentraba en las artes, la salud, la caridad y la educación, y su accionar se expresaba fundamentalmente en la transferencia de recursos hacia esos sectores. Así, pues, la filantropía empresarial consistía en becas para estudiantes, apoyo a orfanatos, bolsas de trabajo para artistas, patrocinios para agrupaciones o movimientos artísticos, donaciones de sillas de rueda y medicinas a personas, y dotaciones e infraestructuras para centros educativos y de salud.

Pero, desde hace unos tres lustros, la acción social empresarial ha cambiado sustancialmente. Por una parte, se ha expandido a nuevos ámbitos entre los que

más directa y activa que en la filantropía tradicional. Ya no se limita a la transferencia de recursos mediante donaciones, sino que incluye acciones tales como desarrollo de relaciones económicas con sectores de escasos recursos, vigilancia diaria de los actores relevantes en una empresa para identificar y prevenir violaciones de derechos humanos o hechos de discriminación o corrupción, y, tal como ilustra el caso Coca-Cola Femsa, relaciones directas de los empleados de las empresas con personas provenientes de ámbitos desconocidos y violentos, como excombatientes guerrilleros o paramilitares.

Las nuevas áreas de acción social de las empresas reflejan una transformación cultural ocurrida en la sociedad global entre finales del siglo XX y principios del XXI. Esa transformación se debe, en parte, a una creciente conciencia global sobre la insostenibilidad del desarrollo, tal como ha sido conocido hasta ahora. También nace de la creciente responsabilidad que las sociedades de los países industrializados atribuyen a las empresas multinacionales en el aseguramiento de un amplio conjunto de valores en los ámbitos donde operan. Los valores de transparencia, derechos humanos, inclusión, no discriminación de género, derechos de la infancia y otros, fueron adquiriendo una creciente importancia global en la segunda mitad del siglo XX. A los ojos de las sociedades de los países industrializados, el poder, el tamaño y la transnacionalidad de sus grandes empresas las hacen, simultáneamente, fuentes de potenciales violaciones y embajadoras obligadas de tales valores en todos los países donde operan.

Hoy, por ejemplo, grandes multinacionales hoteleras centran su esfuerzo de acción responsable en la defensa de los derechos humanos del niño, mediante la prevención de la prostitución infantil. Algunas empresas petroleras multinacionales han empezado a promover la firma de

declaraciones conjuntas con los gobiernos de los países donde operan, en los que las partes se comprometen a adherirse a los derechos humanos, los derechos laborales y los estándares ambientales internacionalmente reconocidos. Es así como la petrolera Statoil ha venido centrando su esfuerzo de responsabilidad social en el fortalecimiento de los sistemas judiciales de los países donde opera y como los más importantes presidente de empresas del mundo lanzaron la Iniciativa de Asociación Contra la Corrupción (PACI, por sus siglas en inglés) en la reunión del Foro Económico Mundial de Davos en 2004.

Las empresas de capital latinoamericano han seguido de cerca —e incluso a veces superado— los pasos de las multinacionales de los países industrializados. En 2005, un grupo de líderes empresariales brasileños presentó un Pacto del Sector Privado para Promover la Integridad y Luchar contra la Corrupción en la Bolsa de Valores de Sao Paulo. La petrolera colombiana Hocol se ha dedicado a fortalecer el tejido sociopolítico en los lugares donde opera mediante el fortalecimiento institucional de las juntas comunales locales. Ron Santa Teresa ha optado por recuperar y reinsertar a jóvenes delincuentes en la sociedad. Y Coca-Cola Femsa decidió colaborar en la reinsertación de excombatientes.

El nuevo terreno donde incursionan las empresas en su accionar social no es cómodo para nadie. Las empresas están asumiendo responsabilidades en áreas más sensibles. Penetran terrenos pugnares, donde se libran conflictos entre los intereses y las pasiones de determinados intereses, por un lado, y una convicción moral fundamentada en nuevos consensos sobre la dignidad humana, por el otro. Las empresas cuestionan la corrupción de los burócratas y políticos, buscan reducir la debilidad institucional del Estado, intentan fortalecer al débil frente al fuerte, y al excluido frente al incluido. En tal sentido, las empresas vienen asumiendo responsabilidades en un terreno que ha sido tradicionalmente más propio de las organizaciones no gubernamentales que de las empresas.

El nuevo estilo de hacer responsabilidad social empresarial, caracterizado por la participación directa de los diferentes actores de las empresas en los nuevos ámbitos de acción, enfrenta a las empresas a nuevos retos y dilemas que no estaban presentes en los esquemas tradicionales de responsabilidad social. Los actores de la economía informal, los excombatientes y exdelincuentes que vienen de la ilegalidad, las víctimas de la trata de blancas o del trabajo infantil y similares, no son interlocutores naturales para las empresas. Como ilustra el caso Coca-Cola Femsa, hay grandes distancias culturales, desconianza, temores y resentimientos entre las

empresas y estos actores. Igualmente, la participación diaria de los líderes y trabajadores de las empresas en la prevención de la corrupción y las violaciones de derechos humanos, en la inclusión de discapacitados y marginados, y la prevención de daños sociales, físicos y ambientales requiere capacidades que no se construyen fácilmente. Como demuestra el caso Coca-Cola Femsa, se requiere un esfuerzo

La participación diaria de los líderes y trabajadores de las empresas en la prevención de la corrupción y las violaciones de derechos humanos, en la inclusión de discapacitados y marginados, y la prevención de daños sociales, físicos y ambientales requiere capacidades que no se construyen fácilmente

organizativo, de planificación, de procedimientos, de cooperación con gobiernos y organizaciones no gubernamentales, y de programas de capacitación del personal.

Asumir estas nuevas responsabilidades sociales, incursionar en estos terrenos más difíciles, es y seguirá siendo, para las empresas, un exigente reto en los años venideros. El proceso es ineludible, dada la manera como han evolucionado las expectativas sociales con respecto al ámbito de acción empresarial.

JUANA GARCÍA

Profesora de la Universidad de los Andes (Bogotá)

El conflicto colombiano ha generado y sigue generando gran controversia y polarización de opiniones y posiciones. Aunque se ha transformado, ocasiona resistencia en toda la sociedad y la búsqueda de soluciones, tanto para el fin del conflicto como para la reintegración de excombatientes o la atención a las víctimas, sigue viéndose como una responsabilidad del Estado. Esta actitud —esperar que el gobierno y el Estado sean los responsables de la etapa posconflicto— hace que la sociedad colombiana en general sea poco activa en la posible construcción de la paz.

El gobierno, en una gestión liderada por Frank Pearl que venía justamente del sector privado, buscó de manera acertada la participación del sector privado en los programas de reinsertación; acerca de los cuales, hasta ese momento, no había experiencia en el país. La decisión inicial de Coca-Cola Femsa —de mantenerse distante— es entendible y más si había una posición clara de ver la empresa como una víctima del conflicto. La decisión posterior, por solicitud del presidente, de participar y convertirse en una de las empresas que ha apoyado decididamente la reintegración de desmovilizados, puede verse como una decisión arriesgada.

No todas las empresas están dispuestas a participar de la misma manera, como lo ha repetido en varias ocasiones Frank Pearl. Por eso mismo, el gobierno abrió las posibilidades de participación y Femsa inició uno de los programas, para luego pensar en un programa integral que abarcara no solo a desmovilizados, sino también a soldados y víctimas. De esta forma la empresa fue más allá, pues los programas

iniciales contaban con la participación de sus empleados. Un programa integral, que seguía la estrategia de los programas de sostenibilidad y expandía sus iniciativas de contribución a la paz, implicó mayor complejidad con la participación de más actores.

Para la Alta Consejería para la Reintegración, promocionar y visibilizar la participación de Coca-Cola Femsa era clave, porque otras empresas podrían seguir su ejemplo. Pero no era necesariamente importante para Femsa visibilizar el trabajo que estaba haciendo, en especial con la reinsertación de muchos excombatientes. Una de las grandes dificultades que ha encontrado la Alta Consejería para la Reintegración es la desconfianza por parte de los empresarios frente a las consecuencias que puede traer el apoyo de un programa como este a sus empresas y su clima organizacional.

El haber informado, pero no masivamente, las estrategias de construcción de paz fue una forma acertada de minimizar riesgos. Por un lado, al seguir teniendo connotaciones y posiciones tan encontradas, el conflicto podría poner a Coca-Cola Femsa en una situación riesgosa en el núcleo de su negocio. Por ser una empresa de consumo y contar con un posicionamiento destacado de su marca, cualquier acción que pusiera en riesgo su nombre podía afectar directamente el negocio.

El gran capital de Coca-Cola Femsa está en su marca y asociarla con algún apoyo del conflicto podía traerle consecuencias negativas. Así como el riesgo podría tomarse como innovador, apoyar un programa con tanta connotación política podría tomarse como si la marca y la empresa estuvieran tomando una posición política frente al conflicto. Por lo general, las empresas y sus marcas, a pesar del vínculo que puedan tener con la política y la sociedad, intentan mantenerse alejadas de asociaciones de este tipo que las puedan estigmatizar y perjudicar. ■